

Michael Zirlik *Hrsg.*

Unternehmenskultur entwickeln in der Sozialwirtschaft

Modelle – Werkzeuge –
Erfahrungen – Praxis



Springer Gabler

Unternehmenskultur entwickeln in der Sozialwirtschaft

Michael Zirlik
Hrsg.

Unternehmenskultur entwickeln in der Sozialwirtschaft

Modelle – Werkzeuge – Erfahrungen –
Praxis

Hrsg.
Michael Zirlik
Diakoneo KdöR
Fürth, Deutschland

ISBN 978-3-658-28562-3 ISBN 978-3-658-28563-0 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-28563-0>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020, korrigierte Publikation 2020
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitwort Dr. Mathias Hartmann, Vorstandsvorsitzender Diakoneo KdÖR



Diakoneo – zu Zeiten des Projekts WIND noch Diakonie Neuendettelsau – ist ein Diakonisches Unternehmen mit einem Diakonischen Profil. Doch was ist eigentlich das Diakonische Profil? Woran erkennt man es im manchmal hektischen Arbeitsalltag? Wie lässt sich dieses Diakonische Profil weiter stärken? Aufgabe des Projektes „WIND – Werte, Innovation, Diversity“ war es, die Unternehmenskultur in zwei völlig verschiedenen Einrichtungen der Diakonie Neuendettelsau genauer zu untersuchen und ein Stück weit Kulturentwicklung zu betreiben, mit dem Ziel, das Diakonische Profil der Einrichtungen zu stärken und für die Zukunft weiter zu entwickeln.

Exemplarisch wurden zwei Einrichtungen aus den Diensten für Menschen ausgewählt, die klassisch diakonische Aufgaben wahrnehmen. Zum einen nahm die Senioreneinrichtung Hans Roser Haus in Roth unter der Leitung von Herrn Bodo Steinheimer an dem Projekt teil. Bei dieser Einrichtung handelt es sich um eine stationäre Pflegeeinrichtung für Senioren mit integrierter Tagespflege in der Kreisstadt Roth, ca. 20 km südlich von Nürnberg. Die andere teilnehmende Einrichtung gehört zum Leistungsbereich Dienste für Menschen mit Behinderung. Der Bereich Wohnen Bruckberg unter der Leitung von Herrn Joachim Neuschwander besteht aus über 80 Häusern, Wohnungen und Appartements in Bruckberg und Dietenhofen, ca. 30 km westlich von Nürnberg. Hier wohnen Kinder, Jugendliche und Erwachsene mit unterschiedlichen geistigen und zusätzlich körperlichen,

seelischen oder psychischen Hilfebedarfen. Beide Einrichtungen haben sich mit viel Engagement dem Projekt und damit der Kulturarbeit gewidmet.

Deshalb geht ein besonderer Dank an alle, die an diesem Projekt beteiligt waren. Insbesondere danke ich allen Mitarbeitenden der Diakonie Neuendettelsau, in den beiden Einrichtungen und aus den zentralen Diensten, die ihre Ideen und ihre Energie eingebracht haben. Es ist ihr frischer WIND gewesen, der die Unternehmenskultur in der Diakonie Neuendettelsau verändert hat. Bedanken möchte ich mich auch bei den Leitenden, die es zu ihrer Führungsaufgabe gemacht haben, das Thema Unternehmenskultur aktiv zu gestalten und ihren Mitarbeitenden RückenWIND für das Projekt und alle daraus entstehenden Vorhaben gegeben haben. Nicht zuletzt danke ich dem Projektleiter Herrn Michael Zirlik und seinem Projektteam Frau Anna Weiß, Frau Kristin Froschauer, Frau Sabine Grebner, Herrn Marco Romankiewicz, Frau Laura Will und Fr. Nicole Mathes für die hervorragende Planung, Organisation und Durchführung des Gesamtprojekts. Sie haben jedem GegenWIND getrotzt und so das Projekt sicher ins Ziel gebracht. Unterstützt wurde das Projektteam von vielen weiteren Kooperationspartnern, die zusätzlichen SeitenWIND in die Segel des Projektes gebracht haben. Auch diesen zahlreichen Partnern sage ich herzlichen Dank. Für die trägerübergreifende Zusammenarbeit bedanke ich mich beim Caritasverband Nürnberg, der dieses Projekt ebenfalls in zwei seiner Einrichtungen durchführte. Insbesondere danke ich Herrn Caritasdirektor Michael Schwarz und allen beteiligten Mitarbeitenden der Caritas. Sie segelten auf dem Schiff neben uns und wir konnten gemeinsam in den Hafen einlaufen. Im Vergleich der beiden Träger zeigten sich sowohl deutliche Unterschiede als auch klare Gemeinsamkeiten und auch diese Erkenntnisse brachten uns ein weiteres Stück voran.

Dr. Mathias Hartmann

Rektor und Vorstandsvorsitzender DIAKONEO KdöR

Geleitwort Michael Schwarz, Caritasdirektor Caritasverband Nürnberg e. V.



Der Caritasverband Nürnberg e.V. versteht sich als kirchliches Sozialunternehmen, das im Sinne seiner Stakeholder und seines Auftrags neben professioneller fachlicher Arbeit auch ein erkennbar christliches Profil lebt. Diese an christliche Werte und Menschenbild rückgebundene Unternehmenskultur lebt heute von Voraussetzungen, die bislang nicht aktiv beeinflusst wurden. Das heißt, die faktisch gelebte Organisationskultur speist sich wesentlich aus den Motivationen, Managementstilen und Lebenseinstellungen der (leitenden) Mitarbeiter/-innen. Je stärker demnach eine Einrichtung durch entsprechend disponierte Mitarbeitende geprägt ist, desto markanter tritt ihre (christliche) Unternehmenskultur in Erscheinung. Aufgrund des nicht zuletzt durch demografische Veränderungen hervorgerufenen Wandels in der Mitarbeiterstruktur würde sich demnach ohne aktive Steuerung auch die Kultur der Einrichtungen verändern.

Mit dem Projekt sollte deshalb ein Beitrag zur Kulturentwicklung geleistet werden. Ziel war es, nach einer fundierten Verortung der langfristig gewünschten und erreichbaren Organisationskultur flankierende Maßnahmen zu definieren, um ein gelebtes christliches Werteprofil im Verband nachhaltig abzusichern. Mittelfristig sollen so Grundsätze der Unternehmenskultur – unabhängig von den persönlichen, mehr oder weniger kirchlich geprägten Einstellungen der Mitarbeiter – etabliert werden. Der Caritasverband soll damit besser befähigt sein, Mitarbeitende ohne Konfession oder mit anderem religiösen Bekenntnis zu integrieren und gleichzeitig ein christliches Werteverständnis zu erhalten.

Als exemplarische Einrichtungen wurden für das Projekt das Caritas-Kinder- und Jugendhaus Stapf mit einer jungen und stärker fluktuierenden Mitarbeiterschaft sowie das eher traditionell geprägte Caritas-Senioren- und Pflegeheim Stift St. Josef ausgewählt. Aufgrund ihrer unterschiedlichen Voraussetzungen repräsentieren beide Einrichtungen die Bandbreite möglicher Formen einer Caritas-Unternehmenskultur in den verschiedenen Sparten Sozialer Arbeit. Beide Projekteinrichtungen sehen sich als „Familie“ – definieren und leben dies, nicht zuletzt aufgrund ihrer jeweiligen Größe, jedoch unterschiedlich. Auch Verhaltensmuster und Erwartungen an eine angemessene Beteiligung und ausreichende Kommunikation differieren aufgrund der betroffenen Berufsbilder/Branchen. Hingegen leben beide Häuser gleichermaßen eine sehr ausgeprägte Einrichtungsidentität.

Als besondere Herausforderung hat sich im Projekt dabei zunächst eine Begriffsbestimmung über vermeintlich aussagekräftige Identitätsmerkmale wie „christlich“, „kirchlich“, „Wohlfahrt“, „Firma/Unternehmen“ erwiesen. Das Projekt ging deshalb der Frage nach, welche (christlichen) Werte für die Mitarbeitenden wichtig sind und welche wie stark gelebt werden. Eine zentrale Erkenntnis aus den Befragungen war, dass vieles, was wir als christliche Kultur beschrieben hatten, auch als „gute“ oder „gelingende“ Kultur bezeichnet werden kann. Darüber hinausgehende ausschließlich christliche Merkmale fanden sich eher im Bereich der Angebote, die den normalen Dienst begleiten.

Das Anliegen des Projektes fand bei Führungskräften wie Mitarbeitenden gleichermaßen Anklang: Zum Beispiel gab es für den hausinternen Multiplikatoren-/Steuerungskreis mehr Interessenten als Plätze. Auch die Mitarbeitervertretung begleitete das Projekt wohlwollend. Bedenken bezogen sich auf die durch das Projekt entstehende Mehrbelastung und den Themenkomplex „christlich/kirchlich“. Hier herrschte Unsicherheit hinsichtlich der Konnotation der gelebten Kultur: Latent wurde befürchtet, das Projekt diene der Schärfung eines konservativen Werteprofiles und nicht der besseren Integration vorhandener und künftiger Diversität.

Anders als erwartet, hat das Projekt weniger dazu beigetragen, für die Gesamtorganisation gültige Ableitungen zu treffen. Hingegen haben die Beschäftigung mit den kulturaffinen Themen und die interdisziplinäre, hierarchieübergreifende Auseinandersetzung einen enormen Beitrag zur Beschreibung und Gestaltung der Unternehmenskultur geleistet. Damit wurde deutlich, dass gerade das Prozesshafte der Herangehensweise und die mit dem Projekt einhergehende Qualifizierung der Mitarbeiter enorme Potenziale wecken.

Hinsichtlich der Beschäftigung mit einer dezidiert christlichen Unternehmenskultur wurde klar, wie wichtig zunächst eine transparente und einheitliche Definition von Begriffen ist, um zu einem breitgetragenen Diskurs zu gelangen. Naturgemäß konnte das Projekt für notwendige Ableitungen und Priorisierungen nur einen ersten, wenn auch enorm wichtigen, Beitrag leisten.

So gilt mein Dank allen Mitarbeitenden und Führungskräften, die sich engagiert und vertrauensvoll dem Anliegen geöffnet und gewidmet haben. Dass dies so gut geschehen konnte, ist wiederum der Verdienst des hauptamtlichen Projektteams, dem ich an dieser Stelle ganz herzlich danken möchte.

Michael Schwarz

Direktor, Caritasverband Nürnberg e. V.

Vorwort des Herausgebers



Als jemand, der sowohl die Unternehmenswelt als auch die Sozialwirtschaft – und hier insbesondere auch die konfessionell geprägten Träger – gut kennt, beschäftigen mich schon lange die Gemeinsamkeiten und Unterschiede beider Welten. Dabei geht es einerseits natürlich um Strukturen, Strategien und Methoden, viel interessanter, weil von besonders weitreichender Wirkung, sind jedoch die Besonderheiten im „Betriebssystem“, im „Erbgut“ der Organisation, mithin in der Unternehmenskultur. Sie beeinflusst letztlich als „innerer Kompass“ alles Handeln der Organisationsmitglieder. Dass wir mit dieser Einschätzung richtig liegen, zeigt das rege Interesse vieler Menschen an unserer Arbeit, aber zum Beispiel auch die Tatsache, dass unsere Initiative „Pionierlabor Agilität“ im November 2019 mit dem New Work Star in Bronze der Metropolregion Nürnberg ausgezeichnet wurde.

Ich bin sehr glücklich, dass ich mich bereits seit vielen Jahren, vor allem aber während der 2 ½ Jahre des Projekts „WIND – Werte, Innovation, Diversity“, intensiv mit diesem Thema auseinandersetzen durfte und danke all jenen recht herzlich, die diesen Weg mit viel Vertrauen, Engagement und Ausdauer mitgegangen sind: Unseren Auftraggebern Hr. Dr. Mathias Hartmann und Hr. Michael Schwarz, den Mitgliedern der Steuergruppe und den beteiligten Einrichtungsleitern, allen Mitarbeitenden, die sich mit viel Energie eingebracht haben, sowie all unseren Kooperationspartnern, insbesondere Hr. Prof. Dr. Clifford Sell von der Wilhelm Löhe Hochschule Fürth für die inspirierende Begleitung. Danken möchte ich aber vor allem auch den Mitgliedern meines wunderbaren Teams: Es war mir ein Vergnügen, gemeinsam zu säen, zu wachsen und zu ernten!

Widmen möchte ich dieses Buch meiner Familie und meinen Eltern, insbes. meinem Vater, der während der Projektlaufzeit verstorben ist.

„Was hinter uns liegt und was vor uns liegt sind Winzigkeiten im Vergleich zu dem, was in uns liegt.“ (Oliver Wendell Holmes)

Michael Zirlik

Leiter des Projekts „WIND – Werte, Innovation, Diversity“, Diakoneo KdöR

November 2019

Fürth, Bayern, Deutschland

Vorbemerkung

Das vorliegende Buch basiert im Wesentlichen auf den Erkenntnissen aus dem Projekt „WIND – Werte, Innovation, Diversity“, das die Diakonie Neuendettelsau gemeinsam mit dem Caritasverband Nürnberg vom 01.11.2016–30.04.2019 durchführte.

Das Projekt wurde im Rahmen des Programms „*Rückenwind + – für die Beschäftigten und Unternehmen in der Sozialwirtschaft*“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds (ESF) während der gesamten Laufzeit gefördert. Die beiden Projektträger bedanken sich hierfür recht herzlich!

Unter dem Namen Diakoneo KdöR haben sich die Diakonie Neuendettelsau und das Evangelische Diakoniewerk Schwäbisch Hall am 1. Juli 2019 zu einem neuen diakonischen Unternehmen zusammengeschlossen. Diakoneo ist in Süddeutschland beheimatet, international vernetzt und begleitet Menschen, die in ihren Lebenssituationen verlässliche Unterstützung suchen. Mit mehr als 10.000 Mitarbeitenden in über 200 Einrichtungen bietet Diakoneo umfassende Leistungen in den Bereichen Bildung, Gesundheit, Pflege, Wohnen, Assistenz, Arbeit und Spiritualität an.

Da das Projekt WIND vor der Gründung von Diakoneo in Einrichtungen der Diakonie Neuendettelsau stattfand, wird im Text der vorliegenden Publikation durchgängig von Diakonie Neuendettelsau gesprochen – auch wenn es sich heute um Einrichtungen von Diakoneo handelt.

- ▶ Der „Methodenkoffer zur Arbeit in Unternehmenskultur-Projekten“ sowie der im Projekt verwendete Fragebogen zu Kultur und Werten stehen auf der Springer-Website zum Buch zum Download zur Verfügung.

Inhaltsverzeichnis

1 Anlass, Ziele und theoretische Rahmung	1
Michael Zirlik, Mathias Hartmann, Michael Schwarz, Clifford Sell, Anna Weiß, Thomas Schaller und Elmar Nass	
1.1 Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor einer Sozialwirtschaft im Wandel . . .	2
1.1.1 Arbeit an der Unternehmenskultur – „nice to have“ oder Antwort auf aktuelle Herausforderungen?	2
1.1.2 Spezifische Herausforderungen der Diakonie Neuendettelsau	8
1.1.3 Spezifische Herausforderungen des Caritasverbands Nürnberg	11
1.1.4 Zieldimensionen im Projekt WIND – Werte, Innovation, Diversity . . .	16
1.2 Unternehmenskultur und ihre Veränderung	17
1.2.1 Den „Geist des Hauses“ beschreiben – Hilfreiche Modelle von Unternehmenskultur	17
1.2.2 Modelle zur Unternehmenskulturentwicklung	25
1.2.3 Die Rolle der Führungskräfte als „Kulturgestalter“	34
1.2.4 Diversity als Chance	38
1.3 Das Proprium von Diakonie und Caritas – theologische Quellen christlicher Unternehmenskultur und Führung	46
Literatur	54
2 Unternehmenskulturentwicklung im Projekt WIND – Vorgehensweisen, Instrumente und Methoden	59
Sabine Grebner, Anna Weiß, Laura Will, Yvonne Mattes und Michael Zirlik	
2.1 Projektstruktur und Prozesse – Leitfaden für die Kulturentwicklung	60
2.1.1 Projektstruktur	60
2.1.2 Darstellung des Gesamtprozesses	65
2.2 Instrumente zur Diagnose der Unternehmenskultur	70
2.2.1 Schriftliche Befragung	70
2.2.2 Dialog- und Diagnoseworkshops	75

2.3	Qualifizierung von Multiplikatoren	80
2.3.1	Zielsetzung der Qualifizierungsreihe	80
2.3.2	Gesamtübersicht der Qualifizierungsreihe	81
2.3.3	Design und Konzeption der Module.	83
2.3.4	Prinzipien eines erfolgreichen Qualifizierungskonzepts zur Kulturveränderung	86
2.4	Kulturprojekte gestalten – Leitfaden und Instrumente	88
2.4.1	Zusammensetzung der Einrichtungsprojektgruppe und Konsequenzen für die Begleitung.	88
2.4.2	Rollen und Aufgaben der Teilprojektleitungen und der Einrichtungsprojektgruppe	88
2.4.3	Treffen der Einrichtungsprojektgruppen.	92
2.4.4	Treffen der Gestaltungsprojektgruppen	97
2.4.5	Erfolgsfaktoren und Stolpersteine	100
2.4.6	Reflexion anhand des Drei-Phasen-Ansatzes von Lewin.	103
2.5	Gemeinsam Neuland entdecken – Gedanken zur Führung von Teams in innovativen Projekten	104
	Literatur.	114
3	Unternehmenskulturentwicklung in der Praxis – Ergebnisse, Maßnahmen und Erfahrungen im Projekt WIND	117
	Michael Zirlik, Marco Romankiewicz, Gerald Krüger, Franz Ochs, Joachim Neuschwander, Christian Habermann, Bodo Steinheimer, Björn Schmitz und Lisa-Marie Böppe	
3.1	Merkmale der Unternehmenskultur – Ergebnisse aus der Kulturanalyse.	118
3.1.1	Allgemeine Merkmale – Gemeinsamkeiten und Unterschiede	119
3.1.2	Vorstellungen christlicher Unternehmenskultur – eine empirische Annäherung.	126
3.2	Erzählen, was uns stark macht – Appreciative inquiry und Mitarbeitergewinnung.	132
3.3	Erfahrungsberichte aus den beteiligten Einrichtungen	137
3.3.1	WIND im Kinder- und Jugendhaus Stapf.	137
3.3.2	WERT-voll: WIND in den Bruckberger Heimen	157
3.3.3	WIND im Seniorenheim Stift St. Josef/Fürth.	170
3.3.4	WIND im Hans Roser Haus Roth.	175
3.4	Auf dem Weg zur agilen Sozialen Organisation: Das Pionierlabor Agilität	184
3.4.1	Einleitung – Ausgangssituation der Sozialwirtschaft	184
3.4.2	Agile Methoden und Prinzipien als Heilsversprechen	185
3.4.3	Initiierung und Intentionen des Pionierlabors.	188
3.4.4	Aufbau und Ablauf der Module	189
3.4.5	Effekte und Wirkungen des Pionierlabors	192
3.4.6	Erfolgs- und Hemmfaktoren.	194

3.4.7	Abschluss	196
3.4.8	Stimmen der Pioniere	196
	Literatur	200
4	Reflexion und Ausblick	203
	Peter Jaensch, Anna-Kathleen Piereth, Jürgen Zerth und Michael Zirlik	
4.1	Organisationskultur und Evaluation: Perspektiven aus dem Projekt „Wind“	203
4.1.1	Einführung	204
4.1.2	Rahmenbedingungen und methodisches Vorgehen.	207
4.1.3	Programmwirkungen – Blitzlichter und Implikationen	209
4.1.4	Blick in die Zukunft	220
4.2	Unternehmenskultur erfolgreich entwickeln – Zusammenfassende Empfehlungen für das Management.	221
	Literatur	226
	Erratum zu: Unternehmenskulturentwicklung im Projekt WIND – Vorgehensweisen, Instrumente und Methoden	E1
	Anhang	227
	Glossar der verwendeten Begriffe	229

Über die Autoren

Lisa-Marie Böpple Sozialwirtin, Bachelor of Arts

Sabine Grebner B.A. Pflegemanagement, M.A. Wirtschaftswissenschaften im Sozial- und Gesundheitswesen, Gesundheits- und Kinderkrankenschwester
Pflegedienstleitung, Projektbeauftragte für Unternehmenskultur
Teilprojektleitung im Projekt WIND
Caritasverband Nürnberg e. V.

Christian Habermann Einrichtungsleitung Senioren-u. Pflegeheim Stift St. Josef, Fürth
Caritasverband Nürnberg e. V.

Mathias Hartmann Ev.-luth. Theologe und Diakoniewissenschaftler (Dr. diac.)
2015–2019 Vorstandsvorsitzender Diakonie Neuendettelsau
Seit Juli 2019 Rektor und Vorstandsvorsitzender
Diakoneo KdöR

Peter Jaensch Soziologe (M.A.), Gerontologe (M.Sc.)
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Forschungsinstitut IDC der Wilhelm Löhe Hochschule für angewandte Wissenschaften (WLH), Fürth

Gerald Krüger Diplom-Psychologe, Bankfach- und -betriebswirt
Seit Januar 2019 Leiter HR, Paessler AG
Bis Dezember 2018 Leiter Personal
Caritasverband Nürnberg e. V.

Yvonne Mattes Dipl. Betriebswirtin (FH), Systemischer Coach und Organisationsentwicklerin
Konzeption und Durchführung der WIND Qualifizierungsreihe, sowie selbstständiger Coach und Trainerin
<http://www.coaching-my.com>

Elmar Nass Dr. theol., Dr. soc., Habil phil, Kath. Priester, Bankkaufmann
Professor für Wirtschafts- und Sozialethik
Wilhelm Löhe Hochschule Fürth

Joachim Neuschwander M.B.A. Health Service, Diplom-Sozialpädagoge
Leitung stationärer Wohneinrichtungen und Versorgungsbetriebe zur Eingliederung von
Menschen mit Behinderungen an den Standorten Bruckberg, Erlangen, Dietenhofen
Diakoneo KdöR

Franz Ochs Dipl.Päd. (Univ.)/Dipl.SozPäd. (FH)
Einrichtungsleitung Caritas-Kinder- und Jugendhaus Stapf
Caritasverband Nürnberg e. V.

Anna-Kathleen Piereth Studierende des Bachelorstudiengangs „Management im Ge-
sundheits- und Sozialmarkt“
Studentische Hilfskraft am Forschungsinstitut IDC der Wilhelm Löhe Hochschule für an-
gewandte Wissenschaften (WLH), Fürth

Marco Romankiewicz Personalfachkaufmann
Teilprojektleitung des Projekts WIND, sowie Personalreferent
Caritasverband Nürnberg e. V.

Thomas Schaller Journalist, M.A. Political Science (The Johns Hopkins University),
M.B.A. Communication and Leadership
Pressesprecher, Leitungsteam Diakoneo Unternehmenskommunikation, Projektleiter Un-
ternehmenspositionierung
Diakoneo KdöR

Björn Schmitz Magister Artium Soziologie, Philosophie, Psychologie (Heidelberg),
Dipl.-Betriebswirt (Mannheim), systemischer Organisationsentwickler (isb Wiesloch),
Scrum Master und Experte für agile Methoden
Inhaber Philiomondo Unternehmensberatung
www.philiomondo.de

Michael Schwarz Dipl. theol. (Univ.)
Caritasdirektor
Caritasverband Nürnberg e. V.

Clifford Sell Prof. Dr., Professor für Innovations- und Veränderungsmanagement an der
Wilhelm Löhe Hochschule in Fürth. Davor zehn Jahre Professor für Unternehmensent-
wicklung an der Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt
Geschäftsführer der E-T-A Elektrotechnische Apparate GmbH

Konzeptionelle, supervisorische und wissenschaftliche Begleitung des Projekts WIND

Bodo Steinheimer Dipl. Psychogerontologe, Dipl. Sozialwirt Einrichtungsleiter Hans-Roser-Haus Roth
Diakoneo Diakonische Dienste Neuendettelsau GmbH

Anna Weiß Sozialwirtin; B.A. Sozialwirtschaft (Nürnberg), M.A. Leitung – Bildung – Diversität (Berlin)
Teilprojektleitung im Projekt WIND
Diakoneo KdöR

Laura Will B.A. Management im Gesundheits- und Sozialmarkt (FH)
Studentin im Masterstudiengang M.Sc. Gerontologie (Univ.)
Projektassistentin und -verwaltung
Diakoneo KdöR

Jürgen Zerth Professor für Wirtschaftswissenschaft, insbesondere Gesundheitsökonomie an der Wilhelm Löhe Hochschule für angewandte Wissenschaften (WLH), Fürth
Diplom-Volkswirt, Dr.rer.pol. habil.
Leiter des Forschungsinstituts IDC der WLH, Fürth

Michael Zirlik Dipl.-Kfm., Systemischer Coach und Organisationsentwickler, Scrum Master (PSM1)
Gesamtleitung des Projekts WIND sowie seit 10/2019 Leitung des Projekts „I-Dia: Intelligent, digital, agil“
Diakoneo KdöR
Selbstständiger Berater, Trainer und Coach/avant companions, www.avant-beratung.de

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Elemente der kulturellen Dynamik. (Eigene Darstellung nach HATCH (Zelesniack und Grolman (Unternehmenskultur))	19
Abb. 1.2	Beispielfrage zum Competing values culture assessment. (Eigene Darstellung nach Strack (2018))	23
Abb. 1.3	Beispielauswertung CVF – Ergebnisse (Eigene Darstellung)	23
Abb. 1.4	Das Vier-Quadranten-Modell als Grundlage zur Organisationskultur- forschung. (Quelle: Eigene Darstellung nach WILBER)	24
Abb. 1.5	Unfreeze-Move-Refreeze Modell von Lewin. (Eigene Darstellung)	27
Abb. 1.6	Design Squiggle von Newman. (Eigene Darstellung)	28
Abb. 1.7	Doppelter Diamant der British Design Council. (Eigene Darstellung)	29
Abb. 2.1	Struktureller Aufbau des Projekts WIND – Werte, Innovation, Diversity	61
Abb. 2.2	Gesamtprozess und Prozessschritte in WIND	65
Abb. 2.3	Beispiele für Gestaltungsprojekte in WIND.	69
Abb. 2.4	Modulübersicht der Qualifizierungsreihe für Multiplikatoren	82
Abb. 2.5	Inhaltliche Schwerpunkte und Methodenmix der jeweiligen Module	85
Abb. 2.6	Reflexionsschleife bei Kultur und Projektzielen. (Eigene Darstellung)	85
Abb. 2.7	Erfolgsprinzipien des Qualifizierungskonzepts. (Eigene Darstellung)	86
Abb. 2.8	Rollen und Aufgaben	89
Abb. 2.9	Design Squiggle von Newman. (Eigene Darstellung)	97
Abb. 2.10	Projektkompass.	98
Abb. 2.11	Projektkompass Praxis	99
Abb. 2.12	Brainstorming Aufgaben	100
Abb. 2.13	Innovationsprojekte gleichen oft einer Erstbesteigung in eisige Höhen. (Quelle: Fotolia)	106
Abb. 2.14	Die Rollen der Projektleitung. (Eigene Darstellung)	109
Abb. 3.1	Fragebatterie „Gelebte Werte“ (Ausschnitt)	120
Abb. 3.2	Beispielauswertung „Werte“	121
Abb. 3.3	Ergebnisse „Werte“ zweier Einrichtungen (1)	122
Abb. 3.4	Ergebnisse „Werte“ zweier Einrichtungen (2)	122

Abb. 3.5	Ergebnisse zweier Einrichtungen im Modell der Competing values (1) . . .	123
Abb. 3.6	Ergebnisse zweier Einrichtungen im Modell der Competing values (2). . .	124
Abb. 3.7	Beispiel: Frage nach Vorstellungen christlicher Unternehmenskultur	128
Abb. 3.8	Beispielauswertung: Wichtige Merkmale christlicher Unternehmenskultur vs. bedeutende Merkmale der aktuellen Einrichtungskultur	129
Abb. 3.9	Fokussierung auf Richtig oder Falsch?	133
Abb. 3.10	Fokussierung auf weiße Fläche oder schwarzen Punkt?	133
Abb. 3.11	Zeitstrahl Stapf	140
Abb. 3.12	Projekte im KJH Stapf	145
Abb. 3.13	Projektergebnisse KJH Stapf	148
Abb. 3.14	Arbeitsform.	151
Abb. 3.15	Weitere Themen	154
Abb. 3.16	Bruckberger Heime.	156
Abb. 3.17	Wertetafel „Vertrauen“	159
Abb. 3.18	Wertetafel „Transparenz“	161
Abb. 3.19	Wertetafel „Engagement“	163
Abb. 3.20	Wertetafel „Optimismus“	164
Abb. 3.21	Mindmap Personalakquise	166
Abb. 3.22	Aktivitäten Personalakquise	167
Abb. 3.23	Die „Flüstertüte“	168
Abb. 3.24	Die Einrichtungsprojektgruppe im Stift St. Joseph	171
Abb. 3.25	Fragen zur Kommunikationskultur.	174
Abb. 3.26	Hans Roser Haus	175
Abb. 3.27	Empfang	176
Abb. 3.28	Innenhof	176
Abb. 3.29	Kudo-Karte	178
Abb. 3.30	Kudo-Box	178
Abb. 3.31	Wertschätzung	182
Abb. 3.32	Die unterschiedlichen Domänen im Cynefin-Modell (Snowden und Boone 2007)	186
Abb. 3.33	Ablaufübersicht des Pionierlabors	190
Abb. 3.34	Erfolgsfaktoren des Pionierlabors – „Die drei E’s“	199
Abb. 4.1	Ebenen der Unternehmenskultur im Sinne von Schein	205
Abb. 4.2	Themen der Gestaltungsprojekte	210
Abb. 4.3	Programmwirkung: Subjektive Wirksamkeit Einrichtung a, Sozialunternehmen 1	214
Abb. 4.4	Programmwirkung: Subjektive Wirksamkeit Einrichtung a, Sozialunternehmen 2	215
Abb. 4.5	Programmwirkung: Subjektive Wirksamkeit Einrichtung b, Sozialunternehmen 1	215
Abb. 4.6	Programmwirkung: Subjektive Wirksamkeit Einrichtung b, Sozialunternehmen 2	216

Abb. 4.7	Strukturähnlichkeit in den Erwartungen anhand des Kultur-Modells der „Competing Values“	218
Abb. 4.8	3 × 2 Bedingungen für erfolgreiche Unternehmenskulturentwicklung	222

Tabellenverzeichnis

Tab. 1.1	Ausgangsfragen, Zielhorizonte und Maßnahmen in WIND	16
Tab. 1.2	Sichtbare und unsichtbare Aspekte der Unternehmenskultur nach HALL . . .	18
Tab. 1.3	Fähigkeiten von Führungskräften im Kulturwandel (Homma und Bauschke 2015, S. 42–51)	35
Tab. 1.4	Vorgaben Gottes im Bund mit den Menschen und die heilsrelevanten Antworten des Menschen.	49
Tab. 2.1	Beteiligte Projekteinrichtungen der beiden Träger in WIND	60
Tab. 2.2	Rollen und Aufgaben in der Projektarbeitsgruppe WIND.	63
Tab. 2.3	Ablauf der Treffen der Einrichtungprojektgruppe	93
Tab. 2.4	Themen in unterschiedlichen Projektphasen	94
Tab. 2.5	Leitgedanken vom Paradigma des Machens zum Paradigma des Dienens (Hinterhuber und Saeed 2014, S. 80).	113
Tab. 3.1	Selbstzuschreibungen der Befragten in der Pilotphase (Nennungen in %)	127
Tab. 3.2	Selbstzuschreibungen der Befragten in der Rolloutphase (Nennungen in %)	127
Tab. 3.3	Ablaufplan Tagesworkshop zur Wertschätzenden Erkundung.	136
Tab. 3.4	Ziele und Kulturelle Aspekte im Gestaltungsprojekt „Palliative Arbeit“ . . .	164
Tab. 3.5	Ziele und Kulturelle Aspekte im Gestaltungsprojekt „Mentorenarbeit“ . . .	164
Tab. 3.6	Ziele und Kulturelle Aspekte im Gestaltungsprojekt „Personalakquise“ . .	165
Tab. 3.7	Ziele und Kulturelle Aspekte im Gestaltungsprojekt „Information/Kommunikation“	168
Tab. 3.8	Gestaltungsprojekte und Ziele im Stift St. Joseph/Fürth.	173
Tab. 3.9	Übersicht über die Inhalte und Simulationen der einzelnen Module des Pionierlabors	191
Tab. 4.1	Deskriptive Statistiken des BFI-10 für die Hauptstichprobe.	219



Anlass, Ziele und theoretische Rahmung

1

Michael Zirlik, Mathias Hartmann, Michael Schwarz,
Clifford Sell, Anna Weiß, Thomas Schaller und Elmar Nass

Zusammenfassung

Ziel dieses Kapitels ist es, theoretische Hintergründe zur Entwicklung von Unternehmenskultur in der Sozialwirtschaft zu liefern. Ausschlaggebend für den Inhalt ist dabei der Nutzen für die praktische Projektarbeit: Welche Argumente sind hilfreich? Welche Modelle sind praktikabel und anschlussfähig? Was ist für das Verstehen entsprechender Prozesse wichtig? Abschn. 1.1 zeigt zunächst allgemein, sowie anhand der beiden Partner – Diakonie Neuendettelsau und Caritasverband Nürnberg – im Projekt „WIND – Werte, Innovation, Diversity“ auf, warum es wichtig ist, sich mit Unternehmenskultur in der Sozialwirtschaft zu beschäftigen und liefert hierzu entsprechende Argumente. Abschn. 1.2 stellt hilfreiche Modelle zu Unternehmenskultur und deren Entwicklung dar, beleuchtet die wichtige Rolle der Führungskräfte und erklärt die Bedeutung von

M. Zirlik (✉)

Diakoneo KdöR, Fürth, Deutschland

E-Mail: m.zirlik@avant-beratung.de; michael.zirlik2@diakoneo.de

M. Hartmann · T. Schaller

Diakoneo KdöR, Neuendettelsau, Deutschland

E-Mail: mathias.hartmann@diakoneo.de; Thomas.schaller@diakoneo.de

M. Schwarz

Caritasverband Nürnberg e.V., Nürnberg, Deutschland

E-Mail: michael.schwarz@caritas-nuernberg.de

C. Sell · E. Nass

Wilhelm Löhe Hochschule Fürth, Fürth, Deutschland

E-Mail: clifford.sell@wlh-fuerth.de; elmar.nass@wlh-fuerth.de

A. Weiß

Diakoneo KdöR, Nürnberg, Deutschland

E-Mail: anna.weiss@diakoneo.de

Diversity für erfolgreiche Kulturentwicklungsprozesse. Viele Träger in der Sozialwirtschaft sind konfessionell gebunden: Abschn. 1.3 schließlich widmet sich daher in besonderer Weise der Situation von Caritas und Diakonie und erläutert Hintergrundwissen zu christlicher Organisationskultur. Mit dem Inhalt dieses Kapitels sollte der Leser über das nötige theoretische Rüstzeug für eigene Projekte zur Unternehmenskulturentwicklung verfügen. Hinweis: Im Text ist von „Diakonie Neuendettelsau“ die Rede. Diese fusionierte zum 01. Juli 2019 mit dem Diak Schwäbisch Hall zur Diakoneo KdöR. und führt als solche die Arbeit und Geschäfte der früheren Diakonie Neuendettelsau fort.

1.1 Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor einer Sozialwirtschaft im Wandel

1.1.1 Arbeit an der Unternehmenskultur – „nice to have“ oder Antwort auf aktuelle Herausforderungen?

Michael Zirlik

Kulturarbeit ist ja wichtig, aber ...

Seit vielen Jahren hat der Autor dieses Beitrags in unterschiedlichen Kontexten von Training, Beratung und Coaching mit Führungskräften auf den verschiedenen Ebenen sozialer Träger zu tun. Immer wieder kommt dabei auch die Sprache auf das Thema der Organisation- bzw. Unternehmenskultur, z. B. in Form folgender Fragen:

- Welche Werte werden bei uns wirklich gelebt?
- Welche Überzeugungen herrschen in unserem Haus vor?
- Welche ungeschriebenen Regeln gelten bei uns?
- Wie prägt die Art der Führung Verhaltensmuster in der Mitarbeiterschaft?
- Und wie sollte es eigentlich sein?

Der dabei entstandene subjektive Eindruck ist, dass, angesichts der aktuellen Herausforderungen in der Sozialwirtschaft im Allgemeinen und an konfessionelle Träger im Besonderen, das Thema einerseits gedanklich viel Raum einnimmt, im Arbeitsalltag hingegen aber oft weniger präsent ist. In vertiefenden Gesprächen lassen sich dann im Wesentlichen drei Ursachen für dieses Diskrepanz identifizieren:

1. „An Unternehmenskultur haben wir schon gearbeitet. Wir haben schließlich ein Leitbild“:

Die meisten sozialen Organisationen verfügen heutzutage über ein Leitbild, in dessen Erstellung oft viel Zeit und Mühe geflossen ist. Spätestens mit der schriftlichen Ausfor-

mulierung, der Verabschiedung und Kommunikation desselben wird vielerorts dieser Prozess als beendet angesehen. Abgesehen davon, dass Leitbilder nichts statisches, sondern „... ständige Prozesse der Verständigung und Selbstvergewisserung ...“ (Fritz und Hanselmann 2010, S. 24) sind, wird hierbei Unternehmenskultur unangemessen reduziert:¹ Das Leitbild *ist nicht* die Unternehmenskultur, sondern bildet eher den Rahmen, innerhalb dessen sich Kultur in all Ihren Facetten von Verhaltensmustern, Regeln, usw. entfalten kann. Letzteres will bewusst begleitet und gestaltet werden, ja man könnte sagen, dass mit der Verabschiedung eines Leitbildes die eigentliche Arbeit erst beginnt. Das Bewusstsein hierfür zu schaffen ist sicher eine der ersten Aufgaben jedes Unternehmenskulturprojekts.

2. *„Dafür haben wir gerade keine Zeit. Wir kümmern uns darum, wenn die ‚eigentliche‘ Arbeit erledigt ist.“*

Dieser Aussage liegen meist zwei mögliche Aspekte zugrunde:

Zum einen die Erfahrung, dass andere (Führungs-)aufgaben meist wichtiger – gemeint ist aber eigentlich oft: dringlicher – sind. Im Zweifel werden zudem oft eher jene Maßnahmen im System besonders anerkannt, die kurzfristig Wirkung zeigen und „sich rechnen“, während bewusste Kulturarbeit erst mal aufwändig ist und sich ihr Erfolg schwer und wenn dann nur langfristig monetär messen lässt.

Zum anderen herrscht die Meinung vor, Kulturarbeit müsse irgendwie losgelöst vom Tagesgeschäft, sozusagen als „Add on“ getan werden.

Beide Hintergründe machen deutlich, dass es wichtig ist, Unternehmenskulturentwicklung möglichst ins operative Geschäft zu integrieren und idealerweise auch den Nutzen messbar zu machen.

3. *„Unternehmenskultur ist als ‚weiches‘ Thema schwer zu bearbeiten. Wie sollen wir das unseren Mitarbeitenden vermitteln?“*

Die meisten Führungskräfte in der Sozialwirtschaft sind weder professionelle Organisationsentwickler, noch in modernen Managementansätzen geschult und qualifiziert. Zwar hat jede(r) irgendwelche Bilder dazu im Kopf, es fehlt aber häufig die Idee, wie dieser „Geist des Hauses“ überhaupt erfasst und weiterentwickelt werden kann. Dies erzeugt Unsicherheit und führt zur Vermeidung. Was fehlt sind daher einfach anwendbare Instrumente und Modelle, ein grundlegendes Wissen über die Prinzipien organisationaler Veränderungsprozesse, sowie der Mut und die Zuversicht, dieses unbekannt Terrain zu betreten.

Die Sozial- und Gesundheitswirtschaft zählt zweifellos zu den Boom- und Zukunftsbranchen in Deutschland. Es stellt sich daher die berechtigte Frage, weshalb trotz der oben geschilderten Bedenken die bewusste Arbeit an der Unternehmenskultur gerade jetzt Sinn macht. Neben spezifischen Gründen der beteiligten Organisationen werden im Folgenden

¹ Unternehmenskultur wird häufig vielmehr definiert als ein „... System gemeinsam geteilter Muster des Denkens, Fühlens und Handelns sowie der sie vermittelnden Normen, Werte und Symbole innerhalb einer Organisation.“ (Schewe, Organisationskultur).

vier wesentliche Herausforderungen an Sozialunternehmen heute und deren Bedeutung für das Thema Unternehmenskultur dargestellt:

- Demografische Entwicklung und Fachkräftemangel
- Zunehmender Wettbewerb im Sozial- und Gesundheitsmarkt
- Digitalisierung
- Wertewandel und zunehmende kulturelle Heterogenität

Unternehmenskulturentwicklung ist sicher nicht die alleinige Lösung für all diese Herausforderungen. Umgekehrt gilt aber auch der berühmte Satz von DRUCKER: „Culture eats strategy for Breakfast“, d. h. die „richtige“ Unternehmenskultur ist die Voraussetzung für den Erfolg vieler anderer Maßnahmen.

Unternehmenskultur in Zeiten von demografischer Veränderung und Fachkräftemangel

Unsere Gesellschaft altert und schrumpft zugleich, mit signifikanten Folgen für die Sozial- und Gesundheitswirtschaft. Durch eine längere Lebensarbeitszeit und bessere medizinische Versorgung nimmt einerseits z. B. der Bedarf an professioneller Pflege kontinuierlich zu, während andererseits das Angebot an qualifizierten Arbeitskräften stagniert oder sogar zurückgeht. Genaue Zukunftsprognosen hierzu fallen unterschiedlich aus,² jedoch waren laut Bundesagentur für Arbeit bereits 2017 Stellenangebote für examinierte Altenpflegefachkräfte und -spezialisten im Bundesdurchschnitt 171 Tage unbesetzt und bereits 2011 gaben in einer Studie von DELOITTE knapp 50 % der befragten Sozialunternehmen an, dass das Anwerben von Fachkräften für sie ein Problem darstellt (Deloitte 2012, S. 12).

Die bewusste Pflege und Entwicklung der Unternehmenskultur kann bei der Bewältigung dieser Situation einen wichtigen Beitrag leisten: Durch eine klare Positionierung, ein positives Image – überwiegend durch Mund-zu-Mund – Propaganda – sowie gute Erfahrungen in Bewerbungsprozessen, ist zu erwarten dass sich diese Organisationen bei der Gewinnung neuer Mitarbeitender leichter tun werden. Ein Baustein in WIND hat sich daher gezielt mit der Kulturerhebung und -kommunikation nach außen beschäftigt.

Von einer gemeinsam entwickelten und von allen geteilten Kultur ist auch zu erwarten, dass sie Identifikation und Loyalität erhöht und somit Fluktuation und vorzeitigem Austritt vorbeugt (Hofmann 2015, S. 85 f.). In diesem Zusammenhang kommt auch der Unternehmenskultur in Bezug zum Gesundheitsmanagement eine immer stärkere Bedeutung zu. So ist längst nachgewiesen, dass gute Führung, soziale Unterstützung, Wertschätzung, Transparenz und Partizipation, Team- und Fehlerkultur unmittelbar mit dem subjektiven Beanspruchungserleben korrelieren und krankheitsbedingten Absentismus positiv beeinflussen können (Hofmann 2015, S. 86 f.).

²So schwankt die prognostizierte Lücke je nach Studie zwischen 200.000–60.000 Pflegekräften in 2025 (BMG 2018).